

### Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia

Klimczuk, Andrzej; Klimczuk-Kochańska, Magdalena

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Klimczuk, A., & Klimczuk-Kochańska, M. (2014). Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia. In R. Fimińska-Banaszyk (Ed.), *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań* (pp. 157-174). Konin: PWSZ w Koninie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-418150>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Free Digital Peer Publishing Licence zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

This document is made available under a Free Digital Peer Publishing Licence. For more Information see: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

**Magdalena Klimczuk-Kochańska**

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

**Andrzej Klimczuk**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia**

### **Wprowadzenie**

Globalny kryzys gospodarczy mający miejsce na początku XXI wieku wymusza podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań restrukturyzacyjnych. Zmiany te często wiążą się z redukcją zatrudnienia i kształtowaniem nowych relacji z pracownikami. Outplacement stanowi wciąż mało popularną i słabo rozpoznawalną w Polsce koncepcję odpowiedzialnego zarządzania zwolnieniami pracowników, która pozwala na złagodzenie negatywnych skutków utraty pracy i na skrócenie okresu bezrobocia. Outplacement rzadko jest postrzegany, jako element strategii zwiększania elastyczności organizacji oraz jej dostosowywania do utrzymywania konkurencyjności w warunkach ryzyka i niepewności w jej otoczeniu. Przedsiębiorcy nie dostrzegając korzyści z outplacementu, jego powiązania z możliwością modelowania całej struktury zatrudnienia oraz stosując tradycyjne techniki zwolnień często sprawiają, że te działania nie przynoszą pozytywnych efektów, a co więcej stają się nowymi barierami w rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie istoty i potencjału stosowania outplacementu w Polsce. Podjęta krytyczna analiza literatury przedmiotu obejmie wskazanie działań na rzecz antycypacji procesów restrukturyzacji i funkcji zwolnień monitorowanych w ochronie kompetencji kluczowych przedsiębiorstw.

### **1. Outplacement jako sposób zapobiegania negatywnym efektom redukcji zatrudnienia w organizacji**

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż choć racjonalizacja zatrudnienia w formie zwolnień jest postrzegana za najskuteczniejszą metodę ograniczenia nadwyżki zatrudnienia, a co za tym idzie dostosowania organizacji do jej otoczenia, to jednak jest to podejście świadczące o jej zarządzaniu nastawionym na osiągnięcie celów krótkoterminowych.

W dłuższym okresie czasu zwolnienia mogą pozbawić organizację szans na rozwój i doprowadzić do utraty konkurencyjności. Wynika to z faktu, iż wymuszona redukcja zatrudnienia może prowadzić do ujawnienia się szeregu niepożądanych zjawisk. Wśród nich wyróżnić można chociażby<sup>1</sup>: (1) zmniejszenie aktywności pracowników i nieosiąganie oczekiwanych wyników pracy a w konsekwencji spadek ich przydatności dla firmy; (2) dążenie części pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom; oraz (3) ponowne dostrzeżenie nadwyżki zatrudnienia pod względem ilości personelu, jego kwalifikacji, czasu pracy i innych cech, co prowadzi do podjęcia kolejnej redukcji zatrudnienia.

Perspektywa planowanych zwolnień może też zwiększać ryzyko wystąpienia działań sabotażowych lub podejmowanie przez pracowników zatrudnienia u konkurencji. W szczególności dotyczy to osób, które choć zostały zwolnione lub złożyły wypowiedzenie, to nie zostały zwolnione z obowiązku świadczenia pracy np. w postaci rezygnacji z ich pojawiania się w miejscu pracy lub wysłania ich na urlop w trybie natychmiastowym<sup>2</sup>. Z drugiej strony jednak zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy bywa odbierane przez zwalnianych jako osobista zniewaga i może prowadzić do np. aktów donosicielstwa - powiadamiania organizacji zarządzających prawami autorskimi o wykorzystaniu przez pracodawcę nielegalnego oprogramowania<sup>3</sup>.

Z tego punktu widzenia dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie w organizacjach zamierzających zwalniać pracowników sposobu przeprowadzenia tych działań, który jest określany jako outplacement. Ze względu na liczne definicje występujące w literaturze przedmiotu zarówno zidentyfikowanie właściwego pojęcia, jak również określenie jego zawartości, okazuje się nie być łatwym zadaniem. Najogólniej outplacement może być rozumiany, jako zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy. Program taki może być uzupełniany także o działania na rzecz innych interesariuszy organizacji.

---

<sup>1</sup> Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 117.

<sup>2</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007, s. 267.

<sup>3</sup> P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), s. 393.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

L. Konarski podkreśla, że w sytuacji konieczności przeprowadzenia redukcji zatrudnienia uruchomienie programu outplacementu zapobiega lub znacznie ogranicza niezdrową konkurencję i konflikty wśród zagrożonych zwolnieniem pracowników. Ponadto pozwala nadzorować ich zachowania w trakcie trwania okresu wypowiedzenia, zmniejsza poczucie zagrożenia, frustracji, niepowodzenia wśród zwalnianych. Ze strony dotychczasowego pracodawcy zwalniany otrzymuje wsparcie w postaci rekomendacji, dodatkowych porad i szkoleń. Ma możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, rzetelnie przygotowanych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju, trendów rozwojowych, zapotrzebowania na określonych specjalistów<sup>4</sup>. J. Strużyna i E. Madej zwracają zaś uwagę, że outplacement to zestaw zorganizowanych przez profesjonalistów działań, jednocześnie jednak podkreślają, że są one najczęściej finansowane i autoryzowane przez firmę zwalniającą pracowników, która ma pomóc zwalnianym w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w interesującym dla nich, nowym miejscu pracy<sup>5</sup>.

Realizacja programów outplacementu wpisuje się w szereg zaleceń dla przedsiębiorców dotyczących złagodzenia negatywnych skutków zwolnień. Zwraca się chociażby uwagę by w przypadku zwolnień z powodu niezadowolających rezultatów pracy analizować czynniki mające wpływ na organizację i przebieg pracy<sup>6</sup>. W przypadku nadwyżek pewnych typów kategorii zatrudnionych należy zaś analizować, czy sytuacja taka ma charakter przejściowy, czy też wynika z trwałych procesów. Zwraca się też uwagę, iż przedsiębiorstwo powinno podjąć analizę reakcji psychologicznych zwalnianych pracowników. Zasadne jest uwzględnianie ich tendencji do traktowania stanowiska pracy w perspektywie długookresowej – wokół niego określają bowiem swoje cele i plany życiowe. Zwolnienie może wymuszać, zatem np. podjęcie migracji zarobkowej oraz wzbudzać negatywne odczucia, jak poczucie i faktyczne wykluczenie ze społeczności, utratę wartości, smutek i inne. Zaleca się by przedsiębiorstwo podejmując zwolnienia dążyło do poprawy wizerunku, wzrostu efektywności oraz nie dopuszczało do poczucia lęku o zatrudnienie wśród pozostających w firmie pracowników.

---

<sup>4</sup> J. Borkowski, M. Dyrda, L. Konarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii, zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Elipsa, Warszawa 2001, s. 90; cyt. za: M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 111.

<sup>5</sup> J. Strużyna, E. Madej, B. Stokłosa, *Przewodnik po outplacement*, Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor, Ruda Śląska 1999; cyt. za: *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 6.

<sup>6</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, s. 117.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

D. Lewicka sformułowała pięć zasad redukcji zatrudnienia, których kluczowym elementem jest także outplacement<sup>7</sup>. Są to: (1) precyzyjne planowanie i prognozowanie zapotrzebowania na pracowników; (2) tworzenie sprawiedliwych, zrozumiałych i czytelnych procedur dyscyplinarnych; (3) minimalizowanie przymusowych odejść z pracy przez zastosowanie metod zapobiegawczych; (4) szkolenie menedżerów w zakresie kierowania i motywowania podwładnych, negocjowania standardów wykonania, prowadzenia rozmów naprawczych, stawiania celów i przeprowadzania rozmów końcowych ze zwalnianymi pracownikami z poszanowaniem ich godności i wkładu w rozwój organizacji; oraz (5) wprowadzanie programów doradztwa i zwolnień monitorowanych.

Mając na uwadze negatywne efekty redukcji zatrudnienia J. Sutherland i D. Canwell zalecają by planując ją uwzględniać przynajmniej cztery kwestie<sup>8</sup>. Mianowicie: (1) skutki prawne zwolnień grupowych; (2) skutki wynikające dla organizacji z powodu straty kluczowych pracowników na rzecz konkurencji; (3) w jaki sposób zostanie zakomunikowany zamiar zwolnień; (4) jakie, oprócz zwolnień grupowych, są możliwe rozwiązania alternatywne np. przeszkolenie pracowników i ponowne ich zatrudnienie. Odnosząc się do powyższych można wskazać propozycję M. Sidor-Rządkowskiej, której zdaniem przeciwdziałanie negatywnym skutkom redukcji powinno obejmować: (1) prowadzenie otwartej polityki komunikacyjnej; (2) opracowanie jednoznacznych kryteriów wyboru osób przeznaczonych do redukcji; (3) niezwłoczne poinformowanie wszystkich pracowników o podjętych decyzjach; (4) dbałość o odpowiednią formę rozstania; (5) zerwanie z przekonaniem, iż dla pozostających w firmie fakt, iż nadal mają pracę jest wystarczającym środkiem motywującym do największych nawet wysiłków<sup>9</sup>.

A. Downs proponuje uwzględnianie przez przedsiębiorców przynajmniej czterech zasad, które mają zwiększyć skuteczność redukcji zatrudnienia i ukazać stosowanie kompromisowego stylu zarządzania<sup>10</sup>. Po pierwsze należy przeanalizować czy problemem jest faktycznie nadmierne zatrudnienie czy też zbyt małe zyski. Jeśli przychody są ograniczone to zwolnienia mogą jedynie pogorszyć sytuację ograniczając dostęp do kompetencji pracowników, jeśli jednak faktycznie problem polega w nadwyżce zatrudnienia to jej ograniczenie powinno być realizowane, jako strategia dotycząca procesów w całej

---

<sup>7</sup> Tamże, s. 117-118.

<sup>8</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, s. 164.

<sup>9</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, s. 74-77.

<sup>10</sup> A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, w: *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. K. Szczepaniak, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

organizacji i jej otoczeniu, a nie jedynie w sprawach personalnych. Po drugie istotne jest stworzenie wizji przedsiębiorstwa po zakończeniu redukcji zatrudnienia w szczególności tego, jakie będzie posiadać cele i jakiego personelu potrzebować. Po trzecie powinno okazywać się godność dla zwalnianych pracowników, dzielić się z nimi informacjami, unikać wytworzenia obaw wśród osób pozostających w firmie oraz potencjalnego ryzyka dobrowolnych rezygnacji z pracy pracowników o istotnych kompetencjach. Po czwarte zwolnienia powinny odbywać się zgodnie z prawem, uwzględniać przepisy dotyczące dyskryminacji ze względu na wiek czy niepełnosprawności i przekwalifikowania.

Znacznie szerszą, uwzględniającą więcej okoliczności, listę zaleceń sformułowali K. Schwan i K.G. Seipel<sup>11</sup>. Zdaniem tych badaczy redukcję kadr powinny poprzedzić analizy w zakresie: (1) powodów zmniejszenia zatrudnienia, jego przypuszczalnego okresu trwania; (2) kosztów i czasu ponownego zatrudnienia; (3) rozmiaru - sposobu, zakresu i struktury; (4) kosztów - wpływu redukcji na strukturę kosztów; (5) skutków dla wizerunku firmy i regionu; (6) mobilności pracowników; oraz (7) uzasadnienia dla pracowników i otoczenia społecznego. Ponadto proponują sformułowanie przez przedsiębiorcę zainteresowanego przeprowadzeniem redukcji zatrudnienia odpowiedzi na trzynastcie pytań<sup>12</sup>. Odnoszą się one m.in. do takich kwestii jak: powody rozwiązania umowy z pracownikiem, możliwości znalezienia przez zwalnianego nowego miejsca pracy, sposoby wsparcia zwalnianych pracowników oraz konsekwencje redukcji zatrudnienia dla wnętrza i otoczenia zewnętrznego organizacji zwalniającej.

Podjęcie przeglądu organizacji i jej otoczenia pod wszystkimi wymienionymi wymiarami pozwala na dostrzeżenie racjonalnych przesłanek zwolnień, ich barier, możliwych negatywnych skutków oraz na zainicjowanie poszukiwań rozwiązań alternatywnych. Uzyskane odpowiedzi i wnioski umożliwiają określenie środków koniecznych do przeprowadzenia redukcji zatrudnienia i uwzględniania w jego ramach procesu outplacementu.

## **2. Racjonalizacja kryteriów zwolnień pracowników**

Jak twierdzi J. Szaban najczęściej brany pod uwagę kryteriami zwolnień pracowników są: absencja i spóźnienia; zachowanie pracownika - zastrzeżenia co do pracy i ich częstota; liczba kar i niepowodzeń w pracy zawodowej; kwalifikacje; staż pracy w firmie;

<sup>11</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 238.

<sup>12</sup> Zob. Tamże, s. 241-424.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

wiek; oraz płeć<sup>13</sup>. Cechy te mogą być zarazem stosowane przy wyborze osób do udziału w programie outplacement. Jednocześnie charakterystyki te nie zawsze są stosowane w zgodzie z regulacjami prawa pracy, co prowadzić może do jawnej lub niejawnej dyskryminacji niektórych kategorii pracowników. Ponadto współcześnie coraz częściej zauważa się też, iż pracodawcy typują pracowników do zwolnień w oparciu o ich aktywność na serwisach społecznościowych nurtu Web 2.0 takich jak np. Facebook. Chodzi tu w szczególności o przypadki negatywnych wypowiedzi o organizacjach niszczących - w sposób faktyczny lub domniemany - ich reputację i wizerunek oraz ujawniania spraw wewnętrznych. Kwestia ta nie jest jeszcze uregulowana prawnie i wystarczająco dokładnie zbadana, z tego też względu dalej omówiono pozostałe kryteria.

W literaturze przedmiotu zaleca się by w sytuacjach, gdy zwolnienia okazują się niezbędne, wybór osób przeznaczonych do nich był prowadzony w oparciu o uczciwe i obiektywne kryteria. J. Sutherland i D. Canwell zalecają, aby w przypadku redukcji zatrudnienia pracodawcy przestrzegali procedur selekcji ustalonych z przedstawicielami pracowników oraz zwracali uwagę na to czy są one jednoznacznie sprecyzowane<sup>14</sup>. Procedury te mogą obejmować takie czynniki jak chociażby: długość pracy w danej organizacji; obowiązkowość poszczególnych pracowników; wartość posiadanych umiejętności; doświadczenie; zdolność do pracy; wyniki pracy, ilość dni nie obecnych w pracy; oraz rejestr ewentualnych przypadków złamania dyscypliny.

---

<sup>13</sup> J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 335, 345-346.

<sup>14</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, s. 269.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

Tabela 1. Kryteria wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia

Kryterium podziału	Zalety	Wady
Kryterium stażu pracy	- Korzystne dla kształtowania poczucia identyfikacji pracownika z firmą - Zgodność z powszechnym poczuciem sprawiedliwości	- Powodowanie odejścia pracowników z krótkim stażem pracy, posiadających najbardziej wartościowe kwalifikacje
Kryterium społeczne	- Objęcie ochroną pracowników, dla których odejście z pracy miałyby najbardziej dramatyczne skutki	- Stawianie pracodawcy w roli instytucji pomocy społecznej
Kryterium efektywnościowe	- Podejście racjonalne, biorące pod uwagę wyłącznie kwestie merytoryczne	- Zakwestionowanie funkcji rozwojowej systemu ocen; trudności z przeprowadzeniem ocen w przyszłości

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 98.

M. Armstrong zaś wskazuje na takie kryteria jak: staż pracy, wiek, wartość dla firmy oraz możliwość znalezienia pracy w innych firmach<sup>15</sup>. A. Downs natomiast podkreśla, iż redukcja zatrudnienia nie powinna w szczególności opierać się na kryteriach wieku pracowników oraz stażu pracy, lecz na selekcji kompetencji pracowników istotnych dla przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. A.J. Mackiewicz przedstawia bliższą analizę tych kryteriów i proponuje kolejność ich wykorzystania<sup>17</sup>. Za podstawowe uznaje kryterium przydatności pracownika dla firmy, za pomocnicze zaś długości stażu pracy i kryterium społeczne. Całkowicie neguje stosowanie kryterium wieku. Zgodzić się można zatem, iż kryteria wieku i stażu pracy są kontrowersyjne w odniesieniu do regulacji prawa pracy i wątpliwe w odniesieniu do oceny kompetencji pracowników<sup>18</sup>. Przegląd wad i zalet podstawowych kryteriów selekcji pracowników do zwolnień został przedstawiony w tabeli 1.

Jak wynika z powyższych kryterium efektywnościowe zwolnień należy uznać zatem za najbardziej racjonalne, choć niepozbawione wad. W literaturze przedmiotu zwraca się ponadto uwagę, iż restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest dobrym momentem na wprowadzenie systemu ocen pracowniczych, jeśli jeszcze nie był stosowany lub też

<sup>15</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 772.

<sup>16</sup> A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, s. 25.

<sup>17</sup> A.J. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010, s. 82–89.

<sup>18</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, s. 92–99.



M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

usprawnienie istniejącego<sup>19</sup>. W szczególności istotny jest dobór technik oceniania pracowników, które mogą też służyć selekcji osób wybieranych do przekwalifikowania, bądź zwolnień. Są to m.in. takie techniki jak: ocena opisowa, krytyczne wydarzenia, rangowanie, porównywanie parami, porównywanie ze standardami, listy kontrolne, model 360 stopni, *assessment center*, zarządzanie przez cele.

W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgody co do tego jak powinien przebiegać proces racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji i jakie instrumenty powinny zostać wykorzystane. Część badaczy zawęża ją do stosowania mało złożonych, doraźnie konstruowanych programów<sup>20</sup>. Zakłada się np. że powinna ona obejmować raczej nie zwolnienia grupowe, które są obarczone specjalnym regulacjami prawnymi, lecz programy dobrowolnych odejść lub innych rozwiązań pozwalających na osiągnięcie obniżenia funduszu płac bez napięć społecznych i przy niższych kosztach. Ewentualnie zaleca się podjęcie procedury zwolnienia grupowego obejmującego wszystkich pracowników posiadających uprawnienia do przejścia na emeryturę w zamian za odszkodowania i odprawy. Jako przykład podaje się program dobrowolnych odejść opracowany w Zakładach Chemicznych „Police” S.A., który obejmował trzy kategorie pracowników: (1) osoby mogące przejść na emeryturę, które złożyły stosowną deklarację oraz wskazały termin rozwiązania umowy o pracę; (2) osoby mogące przejść na zasiłek przedemerytalny; oraz (3) pozostałe osoby wyrażające chęć rozwiązania umowy o pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

Z drugiej strony część badaczy zakłada, że restrukturyzacja powinna stanowić znacznie bardziej strategiczny proces uwzględniający plan społeczny dotyczący adaptacji zawodowej zarówno pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, jak i odchodzących z niego<sup>21</sup>. W przypadku pierwszej grupy powinny to być metody, środki i warunki adaptacji takie jak

---

<sup>19</sup> J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197–99.

<sup>20</sup> G. Dorozik, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, w: *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, red. L. Dorozik, PWE, Warszawa 2006, s. 96-97.

<sup>21</sup> Por. A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 185-187; T. Oleksyn, *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2000, nr 7-8, s. 2-8; B. Jamka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, w: *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, red. K. Kuciński, SGH, Warszawa 2002, s. 23-30; T. Sapeta, *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, w: *Prace z zakresu zarządzania personelem*, red. Z. Dach, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 29-43; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 115-116; M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, s. 65–69.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

przegrupowania, przeszerzegowania i rekonwersja zawodowa. Odchodzący pracownicy powinni zaś otrzymać pomoc w ramach outplacementu. Społeczny plan restrukturyzacji powinien się ponadto składać z czterech planów cząstkowych: potrzeb kadrowych, pozyskiwania i zwolnień pracowników, adaptacji zawodowej oraz szkoleń i przekwalifikowań pracowników<sup>22</sup>. Ich opracowanie powinna zaś poprzedzić diagnoza przedsiębiorstwa, jego zasobów ludzkich i otoczenia. Do tego istotne jest konsultowanie i negocjowanie tych planów z przedstawicielami pracowników, kadrami kierowniczą, pracownikami oraz organizacjami zewnętrznymi włączonymi w restrukturyzację.

W pierwszym ujęciu zwolnienia stanowią dość arbitralną decyzję pracodawcy, a negocjacje z pracownikami sprowadza się do minimum. W drugim zaś dobór kryteriów zwolnień i konstrukcja programu outplacementu staje się nie tylko dużo bardziej złożonym procesem, ale też wyraźniej gwarantuje uzyskanie porozumienia społecznego i korzyści przez wszystkie dotknięte skutkami restrukturyzacji podmioty.

Za stosowaniem kryteriów efektywnościowych zwolnień i łączenia ich z programami outplacement przemawiają też negatywne doświadczenia z końca XX wieku. Dotyczy to stosowania najbardziej znanych metod i sposobów redukcji zatrudnienia, jak np. wcześniejsze emerytury i odejścia dobrowolne, zamiast projektowania bardziej złożonych i długoterminowych instrumentów kierowania zatrudnieniem. Działania te uznaje się za jeden z najczęściej popełnianych błędów w realizacji restrukturyzacji zatrudnienia<sup>23</sup>. Zalecenia dotyczące zwalniania starszych pracowników stoją bowiem w sprzeczności z uwarunkowaniami demograficznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństwa, w tym ze zmniejszaniem się zasobów siły roboczej.

Zwolnienia oparte na kryteriach wieku i stażu pracy mogą być zatem traktowane jako pozorne działania na rzecz odpowiedzialności przedsiębiorstw za los młodszych osób na rynku pracy, podczas gdy faktycznie wiążą się z przenoszeniem kosztów restrukturyzacji na byłych pracowników, społeczności lokalne i system zabezpieczenia społecznego. Można zaryzykować twierdzenie, iż zwalnianie starszych pracowników stosowane w Polsce powszechnie na początku lat 90. XX wieku doprowadziło do wykształcenia w przypadku wielu przedsiębiorstw ich wizerunku jako nieodpowiedzialnych, źle zarządzanych, stosujących technokratyczne metody podejmowania decyzji, dopuszczających się

---

<sup>22</sup> A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, s. 185-186.

<sup>23</sup> A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, s. 189; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 78; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, s. 116-117.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

dyskryminacji ze względu na wiek<sup>24</sup>. W skali makrostrukturalnej podwyższyło też koszty potencjalnego powrotu bezrobotnych na rynek pracy z uwagi na zwiększenie ich wymagań wobec pracodawców<sup>25</sup>. Zaś poprzez wywołanie strukturalnego i długotrwałego bezrobocia doprowadziło do zmniejszenia ochrony zatrudnionych pracowników, wzrostu konkurencji o miejsca pracy, osłabienia pozycji pracowników wobec pracodawców oraz rozszerzania się sfery ubóstwa i nasilania nierówności społecznych<sup>26</sup>. Ponadto wbrew poglądom z lat 90. XX wieku zwalnianie starszych pracowników nie prowadzi do tworzenia nowych miejsc pracy dla młodszych pracowników oraz ogranicza pokoleniowy przekaz kompetencji w podmiotach gospodarczych<sup>27</sup>.

Z badań polskich przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji w latach 1996-2000 wynika, że zwolnienia dotknęły głównie pracowników produkcyjnych oraz na administracyjnych i biurowych stanowiskach nie kierowniczych<sup>28</sup>. Wynikało to głównie ze wzrostu automatyzacji i ograniczenia biurokracji organizacji. Do tego zwolnienia głównie dotyczyły osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz w wieku po 55. roku życia, którzy mogli skorzystać z wcześniejszego przejścia na emeryturę. Z drugiej strony zwalniano też osoby do 40. roku życia, jako te które mogą łatwiej się przekwalifikować i znaleźć inną pracę. Podobne wnioski płyną z badań T. Rachwała nad przedsiębiorstwami restrukturyzowanymi w Polsce Południowo-Wschodniej<sup>29</sup>. Zauważono wystąpienie trzech faz redukcji zatrudnienia - dwóch o dużym spadku zatrudnienia w latach 1989-1992 i 1998-2001 oraz jednej o względnej stabilizacji lub małym spadku zatrudnienia w latach 1993-1997. Redukcje dotyczyły głównie pracowników stanowisk robotniczych, osób z wykształceniem podstawowym, kobiet oraz starszych pracowników, choć w kilku przedsiębiorstwach państwowych zaobserwowano wzrost średniej wieku i stażu pracy zatrudnionych.

---

<sup>24</sup> A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012, s. 46-47.

<sup>25</sup> Tamże, s. 96-97.

<sup>26</sup> M. Szyłko-Skoczny, *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, w: *Ubóstwo i wykluczenie społeczne - perspektywa poznawcza*, red. R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss, Elipsa, Warszawa 2010, s. 268-269.

<sup>27</sup> Por. A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, w: *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 42; *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011, s. 76-78.

<sup>28</sup> J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 223-224.

<sup>29</sup> T. Rachwał, *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, w: *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków, s. 106.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

Można zaryzykować twierdzenie, iż stosowanie powyższych kryteriów w pewnej mierze znajduje odzwierciedlenie w opisie kategorii osób o szczególnej sytuacji na rynku pracy przedstawionym w przepisach ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>30</sup>. Do kategorii tej w art. 49 zalicza się: osoby do 25. roku życia; osoby powyżej 50. roku życia; bezrobotnych długotrwale pozbawionych zatrudnienia; osoby bez kwalifikacji zawodowych; osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 7 roku życia; oraz osoby niepełnosprawne. W przypadku zwolnień pracowników osoby z tych grup powinny zostać objęte szczególnym wsparciem w ramach programów outplacement.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na bardzo często pomijanie zagadnienia weryfikacji kompetencji zawodowych pracowników w przypadku decyzji o ich zwalnianiu.

### **3. Outplacement elementem ochrony kompetencji istotnych przedsiębiorstwa**

Podjęcie przez przedsiębiorstwo działań restrukturyzacyjnych w zakresie zatrudnienia często prowadzi do utraty zdolności firm do odbudowy i dalszego rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Zmiany, które miały zniwelować lub całkowicie usunąć bariery do utrzymania się na rynku lub poprawy pozycji przedsiębiorstwa okazują się niekiedy być kolejną, trudną do pokonania przeszkodą. Najogólniej uznaje się, iż kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy odzwierciedlający lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową firmy. Niekiedy pojęcie kapitału intelektualnego jest stosowane zamiennie z pojęciem kapitału ludzkiego w dowód uznania go za najbardziej istotne z aktywów firmy. Przyjmuje się też, że kapitał ludzki obok kapitału relacji zewnętrznych i kapitału strukturalnego stanowi część szerszego kapitału intelektualnego<sup>31</sup>. Ponadto kapitał ludzki jest pojęciem zbliżonym do kompetencji, ale szerszym od nich – dotyczy bowiem nie tylko cech jednostek, a także całych organizacji i szerszych zbiorowości<sup>32</sup>. Za istotny należy uznać fakt, iż elementy tego kapitału są zawsze unikalne i trudne do naśladowania przez konkurencję – stanowią zatem o obecnej lub potencjalnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw.

<sup>30</sup> Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

<sup>31</sup> H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 94-98.

<sup>32</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 41; H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, s. 110-118.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

Zarządzanie kompetencjami uznawane jest za jedno z podejść w ramach zarządzania zasobami ludzkimi<sup>33</sup>. Dotyczy zagwarantowania organizacji odpowiednich zasobów kompetencji na rzecz osiągania jej strategicznych celów. Pod pojęciem kompetencji można za A. Pocztowskim rozumieć „ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar”<sup>34</sup>. W warstwie widocznej tworzą je wiedza i umiejętności, niewidocznej zaś motywy, cechy, wartości i postawy<sup>35</sup>. Można je również dzielić na: podstawowe – zasadnicze dla danego stanowiska pracy, ale nieodróżniające efektywnego pracownika od innych jak wiedza i umiejętności; oraz kompetencje wyróżniające, czyli postawy, motywy i wartości. Inna typologia zakłada podział kompetencji na związane z procesem myślenia (np. analizowanie, uczenie się), odczuwania (np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne) oraz działania (np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięć)<sup>36</sup>.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż powyższe podziały kompetencji zbliżone są do szerszej typologii rodzajów inteligencji zaproponowanej przez C. Handy’ego<sup>37</sup>. Zwraca się tu uwagę, iż każdy człowiek posiada jakieś wrodzone umiejętności, które rozwija szybciej, ale może też posiadać inne ważne na innych etapach życia i kariery zawodowej. Do tego poszczególne typy inteligencji nie muszą być wzajemnie od siebie zależne. Wyróżnia się jedenaście form inteligencji: (1) faktualną – dotyczącą ogólnej, encyklopedycznej zdolności poznawczej; (2) analityczną – zdolność rozumowania i tworzenia pojęć; (3) numeryczną – łatwość operowania liczbami; (4) lingwistyczną – łatwość posługiwania się językiem własnym i obcymi oraz przyswajania ich sobie; (5) przestrzenną – zdolność widzenia we wszystkich zjawiskach wzoru; (6) sportową – sprawności psychofizycznej i koordynacji ruchowej; (7) intuicyjną – wyczuwania i widzenia tego co nie jest bezpośrednio zauważalne; (8) emocjonalną – samoświadomość, samokontrola, wytrwałość, żarliwość i samomotywacja; (9) praktyczną – określaną też zdrowym rozsądkiem zdolność podejmowania decyzji odpowiednich do zaistniałych okoliczności; (10) interpersonalną – działania z innymi i przez innych; (11) muzyczną – rozpoznawania rytmu, układania

<sup>33</sup> H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, s. 81-83.

<sup>34</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, s. 117.

<sup>35</sup> Tamże, s. 118.

<sup>36</sup> Tamże, s. 119.

<sup>37</sup> C. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm - poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 169-171.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

piosenek, gry na instrumentach. Przy czym trzy pierwsze typy inteligencji są najczęściej uwzględniane w tradycyjnych testach i egzaminach szkolnych, a nie koniecznie mają zastosowanie do różnych ról społecznych i zawodowych.

Jak zauważa M. Juchnowicz outplacement to szereg działań, które powinny odbywać się w kontekście współdziałania indywidualnego profilu kompetencji pracownika i dynamicznego profilu danej organizacji<sup>38</sup>. Z jednej strony zauważa się bowiem dążenie do sukcesu w karierze zawodowej, z drugiej do sukcesu gospodarczego. Maksymalnemu wykorzystaniu potencjału obu podmiotów ma służyć efektywne zarządzanie nim w procesie zmiany. Wskaźnikiem sukcesu w pierwszym przypadku ma być wzrost zatrudnialności pracownika (*employability*). W drugim zaś rozwój i stworzenie wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy. Przetarg społeczny między pracodawcą i pracownikiem dotyczy zatem kompetencji i gotowości do ich wykorzystania także podczas programów outplacementu. Zwolnienie monitorowane ma prowadzić do „budowania innej świadomości sytuacji zatrudnienia i dojrzałego rozumienia wzajemnej odpowiedzialności i pracowników i przedsiębiorców”, a celem strategicznym ma być „podniesienie wartości kapitału ludzkiego, a tym samym wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze ekonomicznym i społecznym”<sup>39</sup>. Przykładem utraty przez przedsiębiorstwa istotnych zasobów kapitału ludzkiego może być zwalnianie starszych pracowników lub kierowanie ich na wcześniejsze i zwykle emerytury. Z perspektywy polskich przedsiębiorców oferowany przez państwo system świadczeń przedemerytalnych zachęca do odsunięcia starszych pracowników na wcześniejsze emerytury, a przez to zmniejszenia wysokości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa w związku z ich zwalnianiem<sup>40</sup>.

Tymczasem jak zauważa A. Nalepka restrukturyzacja zatrudnienia jeśli już wymaga takich działań to nie powinna być podejmowana drogą działań radykalnych, lecz złagodzonych, ewolucyjnych<sup>41</sup>. Ponadto powinno się uwzględniać tworzenie warunków sprzyjających przekazywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczeń nabytych przez zwalnianych fachowców młodszym pracownikom i uczniom (*intermentoring*). W przeciwnym wypadku zachodzi marnotrawstwo potencjału pracy. Okazuje się, że w warunkach starzenia się społeczeństwa w niektórych sektorach gospodarki oraz w pewnych

<sup>38</sup> M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 173.

<sup>39</sup> Tamże, s. 192.

<sup>40</sup> A. Rzońca, W. Wojciechowski, *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>41</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, s. 78-79.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

formach zatrudnienia i organizacji czasu pracy zasadne jest dalsze zatrudnianie starszych pracowników<sup>42</sup>. Przede wszystkim są oni bardziej aktywni przy czynnościach koncepcyjnych, lojalni, punktualni, rzetelni i mniej mobilni niż młodszy pracownicy wobec czego jest mniejsze ryzyko, iż dobrowolnie zrezygnują z pracy. Zaleca się też by wykonywali m.in. pracę w niepełnym wymiarze czasu, na podstawie umów terminowych, na wezwanie, w domu i telepracę. Ponadto z analiz międzynarodowych wynika, iż starsi pracownicy stanowią istotną część struktury zatrudnienia w rolnictwie i sektorze spożywczym, a ich zatrudnienie rośnie w sektorach związanych z ochroną zdrowia, usługami, edukacją, pracą socjalną i rynkiem nieruchomości<sup>43</sup>. Występują też tendencje do ich elastycznego zatrudniania i stosowania stopniowych emerytur, czyli jednoczesnego wykonywania pracy, pobierania świadczeń emerytalnych i opłacania składek emerytalnych. W tym miejscu należy jedynie zwrócić uwagę, iż praktyki ukierunkowane na utrzymanie zasobów kapitału ludzkiego starszych pracowników są określane jako zarządzanie wiekiem<sup>44</sup>. Mają one na celu przede wszystkim dostosowanie stanowisk pracy do wymogów i możliwości poszczególnych grup wieku obecnych w organizacji oraz pozytywne wykorzystanie istniejących między nimi różnic.

Powyższe przykłady wskazują na to jak istotne znaczenie dla zachowania kompetencji kluczowych przedsiębiorstw ma podnoszenie elastyczności zatrudnienia pracowników. Zakłada się, że zapobieganiu utracie kompetencji i zasobów kapitału ludzkiego ma służyć strategiczna redukcja kosztów zatrudnienia i zwiększenie elastyczności organizacji w dostosowywaniu się do jej zmiennego poziomu aktywności<sup>45</sup>. Są to w szczególności kroki zmierzające do zmniejszania liczby pracowników zatrudnionych na stałe, pozostawiania stanowisk kluczowych, korzystania z pracowników peryferyjnych, zlecania pewnych zadań innym firmom, a następnie tworzenia struktur organizacji wirtualnych opartych w większej mierze zastosowaniu nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, gdzie duża część pracowników pracuje w domu oraz poświęca więcej czasu klientom<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, s. 100.

<sup>43</sup> K. Kinsella, *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009, s. 108-110.

<sup>44</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 70, 87.

<sup>45</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 423.

<sup>46</sup> W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji zarządzania organizacjami, które służą restrukturyzacji. Są to m.in. Segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu (*spin off*), przeprojektowywanie procesów organizacyjnych (*reengineering*), wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania (*lean management*), podejmowanie kooperacji zewnętrznej (*outsourcing*), system zapewnienia jakości (*total quality management*), system dostaw „dokładnie na czas” (*just in time*), ustalanie kosztów docelowych (*target costing*), kanban, kaizen. Zob. A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, s. 113-147. Działania

Outplacement może być rozumiany jako doraźna, lecz mniej dotkliwa dla pracowników niż inne typy zwolnień, metoda dostosowywania organizacji do elastycznego modelu zatrudnienia obejmującego docelowo podział pracowników przedsiębiorstwa na trzy grupy<sup>47</sup>. Są to: (1) trzon, rdzeń załogi (*core group*), czyli pracownicy o najwyższych kwalifikacjach, dobrze opłacani, zatrudnieni na stałe w pełnym wymiarze czasu pracy; (2) pracownicy peryferyjni (*peripheral group*), którzy stosunkowo łatwo mogą zostać zastąpieni przez innych i wykonujący mniej istotne prace, gorzej opłacani, pracujący w niepełnym wymiarze godzin pracy, o mniej stałych związkach z pracodawcą; oraz (3) pracownicy bez umowy o pracę, pracujący na własny rachunek (*biznesing*; układ *business to business*<sup>48</sup>) i wykonujący zlecenia firmy lub zatrudnieni przez inne firmy pracujące na rzecz przedsiębiorstwa w ramach *outsourcingu*. Te ostatnie funkcję mogą pełnić też „wolni strzelcy” (*freelancerzy*), pracownicy udostępniani przez agencje pracy tymczasowej na określony czas oraz bezrobotni przyjmowani do pracy w ramach prac interwencyjnych. W konsekwencji takiego rozumowania niekiedy pracowników zewnętrznych dodatkowo dzieli się na trzy grupy<sup>49</sup>. Mianowicie: (1) zatrudnianych do prac szczególnych, gdy inni pracownicy nie posiadają odpowiednich kwalifikacji (np. bhp, usprawnianie procesów technologicznych); (2) uzupełniających zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie; są to np. zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie; przerywanej; dorywczej; *temp-system*; oraz (3) zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonania wycinków prac związanych z podstawową działalnością firmy, jak np. praca nakładcza, prace księgowe, serwisowe.

W tym miejscu zasadne jest stwierdzenie, iż upowszechnianie wdrażania przybliżonego modelu podziału pracowników w przedsiębiorstwach prowadzi do przemian w stratyfikacji społecznej w skali makro. Konsekwencje te w warunkach coraz szerszego zastosowania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych opisują przede wszystkim koncepcje „netokracji - konsumtariatu” autorstwa A. Barda i J. Söderqvista oraz „klasy

---

restrukturyzacyjne związane z redukcją zatrudnienia są określane m.in. Jako: *refocusing* - przywracanie kierunku, *delaying* - redukcja liczby poziomów hierarchii organizacyjnej; *declustering* - eliminowanie przyrostów organizacyjnych; *right-sizing* - racjonalizacja skali działalności; *downsizing* - zmniejszenie rozmiarów. Zob. J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, s. 225.

<sup>47</sup> Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992, nr 8; cyt. za: A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, s. 84.

<sup>48</sup> Więcej o koncepcji *biznesingu* zob. S. Lipski, *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 10, s. 30-31.

<sup>49</sup> Z. Antczak, *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, w: *Nowe podejścia do zarządzania*, red. M. Przybyła, Wyd. AE, Wrocław 2002, s. 43.



M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

kreatywnej - klasy usługowej” w ujęciu R. Floridy<sup>50</sup>. Oba te ujęcia pozwalają przypuszczać jednak, iż profesjonalnie zarządzane organizacje, które skoncentrują swoją uwagę na zatrudnianiu ekspertów nie muszą się raczej obawiać o utratę kompetencji w przypadku zwalniania pozostałych pracowników. Istotne jest jednak, aby promowali te firmy nawet, gdy są już poza nimi. Ponadto podmioty takie muszą się liczyć z dobrowolnymi odejściami pracowników rdzenia załogi w przypadku możliwego pogorszenia się atmosfery pracy po zwolnieniach ich kolegów oraz z chęcią ich przejęcia przez inne organizacje poszukujące specjalistów poprzez stosowanie usług „łowców głów” (*head hunting*; „podkupywanie pracowników”; „klusownictwo pracownicze”<sup>51</sup>).

Co istotne organizacje, które doskonałą swoją strukturę zatrudnienia nie muszą być motywowane do tego z uwagi na potrzebę restrukturyzacji związanej z problemami finansowymi, ze zmianą profilu produkcji lub obszaru rynku. Programy outplacement nakierowane na redukcję niepokoju pracowników, ich osobistą transformację i poprawę wizerunku organizacji mają jeszcze większe znaczenie w sytuacji, gdy organizacje te dokonują zwolnień pracowników celem poszukiwania nowych talentów, kompetencji i ukierunkowania na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań<sup>52</sup>. Tak uzasadnione zwolnienia mogą znacząco godzić w samoocenę zwalnianych pracowników dając im do zrozumienia, że ich potencjał intelektualny i kreatywny jest niewystarczający. W rezultacie zdarza się, że w krajach wysokorozwiniętych niekiedy informacja o prowadzonych przez firmę programach outplacementowych jest udzielana już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej oraz w formie klauzul w umowach o pracę zawierających obietnicę realizacji usługi outplacementu w przypadku także samodzielnej decyzji o dobrowolnym odejściu z przedsiębiorstwa<sup>53</sup>.

## Podsumowanie

W rozdziale zwrócono uwagę na znaczenie właściwego – odpowiedzialnego – reagowania organizacji na sytuację zmiany warunków otoczenia. Nieprzemyślane zwolnienia pracowników prowadzą do licznych niekorzystnych zjawisk, w tym utraty zasobów ludzkich o wyjątkowych kompetencjach stanowiących o poziomie konkurencyjności danego podmiotu.

<sup>50</sup> A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, w: *Narcyzm: jednostka - społeczeństwo - kultura*, red. J. Sieradzan, UwB, Białystok 2011, s. 238-244.

<sup>51</sup> J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej...*, s. 346.

<sup>52</sup> M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, s. 177-178.

<sup>53</sup> Tamże, s. 179.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań literaturowych jedynie przybliżają zagadnienie outplacementu, które wymaga pogłębionej analizy, jak i szerokich działań na rzecz upowszechniania idei outplacementu wśród polskich organizacji. Podjęcie nad nimi dalszych prac należy uznać za niezbędne dla pozytywnego rozwiązywania złożonych skutków restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach trwającego kryzysu gospodarczego.

Przykładem działań na rzecz upowszechniania tej koncepcji jest projekt „PI-PWP: Innowacje na zakręcie - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu” Narodowego Forum Doradztwa Kariery<sup>54</sup>. W jego ramach została opracowana publikacja dotycząca outplacementu i na podstawie wyników badań przedsiębiorców, jak i pracowników, wyciągnięto wnioski co do barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstw w sytuacji zwolnień.

## Bibliografia

1. Antczak Z., *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, w: *Nowe podejścia do zarządzania*, red. M. Przybyła, Wyd. AE, Wrocław 2002.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
3. Brandenburg H., *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
4. Dorozik G., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, w: *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, red. L. Dorozik, PWE, Warszawa 2006.
5. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, w: *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. K. Szczepaniak, PWN, Warszawa 2007.
6. Handy C., *Głód ducha. Poza kapitalizm - poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
7. Jamka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, w: *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, red. K. Kuciński, SGH, Warszawa 2002.
8. Janik P., *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13).

---

<sup>54</sup> Projekt PI-PWP: Innowacje na zakręcie - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu, [<http://innowacjenazakrecie.pl>].

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

9. Jarczyński J., A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. Jarczyński J., A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
12. Kinsella K., *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009.
13. Klimczuk A., *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, w: *Narcyzm: jednostka - społeczeństwo - kultura*, red. J. Sieradzan, UwB, Białystok 2011.
14. Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012.
15. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
16. Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
17. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
18. Lipski S., *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 10.
19. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
20. Ludwiczynski A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

21. Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.
22. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.
23. Oleksyn T., *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2000, nr 7-8.
24. *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011.
25. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007.
26. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
27. *Projekt PI-PWP: Innowacje na zakręcie - testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu*, [<http://innowacjenazakrecie.pl>], dostęp: 12 kwietnia 2013 r.
28. Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, w: *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
29. Rzońca A., Wojciechowski W., *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008.
30. Sapeta T., *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, w: *Prace z zakresu zarządzania personelem*, red. Z. Dach, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
31. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
32. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
33. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007.
34. Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.

M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competencies in a Changing Environment)*, [in:] R. Fimińska-Banaszyk, *Współczesne problemy zarządzania - dylematy i propozycje rozwiązań*, PWSZ w Koninie, Konin 2014, pp. 157-174.

35. Szyłko-Skoczny M., *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, w: *Ubóstwo i wykluczenie społeczne - perspektywa poznawcza*, red. R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss, Elipsa, Warszawa 2010.
36. *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
37. Wontorczyk A., *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, w: *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.